



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

LA INNOVACION COMO UNA COMPETENCIA FUNDAMENTAL QUE
GENERA VALOR, EN LAS EMPRESAS GANADORAS DEL PREMIO INNOVA EN
LOS AÑOS 2010-2013¹

Beatriz Elena Guzmán²
Edwin Tarapuez Chamorro³
Ramiro Parra Hernández⁴

Resumen

La innovación se ha convertido en un factor determinante para el crecimiento y posicionamiento de las empresas en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Los procesos estratégicos contribuyen a direccionar los esfuerzos para lograr objetivos, mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos como el conocimiento y la creatividad, condiciones fundamentales para generar valor y lograr productividad y competitividad. La presente investigación busca establecer la incidencia de la innovación en la generación de resultados económicos, en las empresas ganadoras del premio innova en los años 2010-2013. Premio creado como estímulo a la innovación tecnológica, que incluye aspectos de gestión organizacional relacionados el desarrollo de la innovación con la cual se postularon, los resultados y el grado de formalidad expresada en procesos documentados. El estudio es descriptivo y exploratorio, toma como población 43 empresas, quienes proporcionaron información primaria mediante encuesta enviada a la gerencia e información secundaria del Ministerio. Los resultados presentados corresponden a 27 empresas que representan el sesenta y tres por ciento (63%) de la población, en su mayoría micros y pequeñas empresas del sector industrial.

¹ El presente trabajo corresponde a los resultados del proyecto de investigación denominado “Relación entre estrategia e innovación en las empresas ganadoras del Premio Innova del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en los años 2010-2013”, código 690, financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Quindío durante la vigencia 2014. Los autores agradecen los valiosos aportes del profesor Hugo Osorio Ceballos.

² Docente de planta de la Universidad del Quindío (Armenia, Colombia). Dirección para correspondencia: Campus Universitario, Carrera 15 Calle 12 Norte (Armenia, Colombia). Email: beguzman@uniquindio.edu.co

³ Docente de planta de la Universidad del Quindío (Armenia, Colombia). Email: eitarapuez@uniquindio.edu.co.

⁴ Docente de planta de la Universidad del Quindío (Armenia, Colombia). Email: rparra@uniquindio.edu.co



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Se concluye que las empresas, interpretan la innovación como convertir en realidad nuevas ideas a través de productos y servicios brindando soluciones al mercado, y generaron utilidades y flujos de efectivo incrementales en el año de innovación.

Palabras Claves: innovación, productividad, competitividad, Generación de valor

Abstract

Innovation has become a determining factor for the growing and positioning of enterprises, in a complex and changing environment. Strategic processes, contribute to maneuvering efforts to meet objectives, through optimum improvements of recourses, such as Knowledge and creativity, fundamental conditions to generate value and get productivity and competitiveness. This research seeks to establish the incidence of innovation in generation economic result, in the winning companies of the prize Innova of the ministry of business, industry and tourism, back in the years 2010-2013. This prize, was created as stimulus to technological innovation, which includes aspects organizational administration, related to the development of innovation, with which the results were postulated and the degree of formality, expressed in documentary process. This study is descriptive and exploratory; it takes as a sample, 43 enterprises, which gave us primary information, through the use of questionnaires sent to the management office, and also, secondary information of the ministry. The presented results, correspond to 27 enterprises, which represent sixty three percent (63%) of the sample; the majority of them, micro and small enterprises of the industrial sector. It is concluded that the enterprises, they interpret innovation, as how to convert in realities new ideas, through products and services, giving solutions to the market and they generated utilities and incremental and cash flow, in the year of innovation

Key words: strategy, innovation, productivity. Competitiveness, Value creation



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se observa con preocupación que las empresas colombianas no están preparadas para responder a los desafíos de la globalización y a nuevos retos y exigencias del entorno. De la misma forma se evidencia el estancamiento de la actividad empresarial del país con los altos niveles de deserción de pequeñas y medianas empresas que son creadas y disueltas rápidamente, por lo que su permanencia en el mercado es muy corta; la falta de productividad y competitividad ha impactado negativamente en los índices de desempleo, lo cual ha desencadenado en una serie de problemas económicos y sociales. Este panorama a nivel macroeconómico, subraya la importancia de políticas claras del Estado que propicien marcos para el desarrollo de la innovación, la cual ha sido considerada hoy en día como un factor clave para la generación de valor.

El objetivo de esta investigación es establecer la incidencia de la innovación en la generación de resultados económicos positivos, en las empresas ganadoras del premio innova; Además de

- Determinar el sistema de innovación de cada una de las empresas y su caracterización.
- Analizar la relación existente la innovación y los resultados económicos obtenidos por las empresas.

II. MARCO TEÓRICO

La estrategia

La estrategia es un concepto que ha sido utilizado en muchos contextos y en las organizaciones ha adquirido vital importancia porque se ha convertido en la base para el crecimiento, la productividad y la competitividad en el mercado. Desde las



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

organizaciones militares hasta nuestros tiempos, el concepto ha evolucionado y ha sido interpretado desde diferentes perspectivas, razón por la cual se hace necesario analizar las diferentes corrientes de la estrategia para determinar la forma en que las empresas lo interpretan y lo utilizan como herramienta fundamental para el éxito y sostenibilidad.

En el libro *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu (1992), escrito hace ya dos mil años, se condensan las estrategias guerreras del Oriente, y se convierte en punta de lanza para aquellos que consideran a la competencia como el enemigo al que se debe combatir. Sun Tzu, sin definir explícitamente el término estrategia, asegura que “sin el engaño no se puede establecer una estrategia y sin ésta no es posible controlar al enemigo.”

Thomas McNichols (1978) a finales del siglo XX retoma esta postura y define estrategia como “La ciencia de emplear las destrezas y recursos de una empresa para lograr los objetivos básicos en las condiciones más ventajosas, tomando como referencia lo siguiente: “es la ciencia y el arte de emplear fuerza armada de un beligerante para lograr los objetos de una guerra”

Más adelante, cuando las organizaciones empiezan con el enfoque mecanicista, inicia una nueva era donde el término es trasladado del ámbito militar al de los negocios y empieza a ser parte del léxico comercial de las empresas. A partir de la segunda guerra mundial se empieza a relacionar la estrategia como un proceso que hace parte de las empresas industriales. Para los años sesenta aparecen nuevos conceptos como gestión estratégica, y es allí donde varios autores se concentran en este tema y lo empiezan a convertir en un proceso lógico y consciente que contribuye a la gerencia, razón por la cual se incorpora en los planes de estudio en Administración de universidades altamente reconocidas a nivel mundial.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Se describirán a continuación las propuestas realizadas por importantes autores, estudiosos del tema como Chandler, Andrews, Ansoff, Hofer, Ohmae, Porter, Ogliastri, Minzberg y Drucker entre otros

Chandler (1.962) señala que: “la tesis que diferentes formas de organización resultan de diferentes tipos de crecimiento puede expresarse más precisamente si la planeación y ejecución de ese crecimiento es considerado una estrategia, y la organización inventa una forma de administrar las actividades y recursos, una estructura”. Uno de sus principales aportes es el hecho de relacionar la estrategia con la estructura, a través de su frase “la estructura sigue la estrategia”, indicando que la empresa primero debe plantear una estrategia y a partir de ella diseñar una estructura.

Para Andrews (1.971) la estrategia es “el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser”. Desde esta perspectiva la estrategia integra una serie de elementos que dan un propósito claro a la organización y definen su direccionamiento.

Hofer (1.985) argumenta que la estrategia constituye una de las principales herramientas con que cuenta la alta administración para hacer frente a los cambios tanto externos como internos.

Para Ohmae (1989), la estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse de forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr satisfacción de las necesidades del cliente. Así mismo precisa que el objetivo fundamental es la definición de una estrategia que depende en gran medida de la competencia, el cliente y el entorno; y el éxito de la estrategia le permitirá a la empresa competir eficazmente en el mercado.

Para Porter (1.996) la estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

mejor y en diferente forma. Plantea así mismo la importancia de flexibilidad en las empresas para responder rápidamente a las prácticas y compararse con ellas, subcontratar procesos o actividades para lograr eficiencia y cultivar algunas competencias esenciales para aventajar a sus rivales.

De acuerdo con la perspectiva de Hofer es determinante el análisis del entorno tanto interno como externo para responder efectivamente a los continuos cambios. Igualmente Ohmae y Porter se preocupan por analizar el entorno, pero consideran vital el desarrollo de actividades que los distingan de los competidores, respondiendo efectivamente a las necesidades y expectativas de los clientes.

Según Ogliastri (1.996), en la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”.

Por su parte Minzberg (1.997), define la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, de acuerdo con su enfoque la empresa tendría una estrategia aún cuando no hiciera planes. Así mismo, Minzberg establece una distinción entre las diferentes concepciones que se tienen sobre estrategia: 1) Como plan que fija un curso de acción, 2) Como pauta de acción para vencer a los rivales, 3) Como patrón o modelo de comportamiento que da consistencia en las acciones, 4) Como posición o medio para ubicar a la organización en un entorno competitivo, 5) Como una perspectiva, ideología o manera particular de percibir el mundo.

Un aspecto que vale resaltar desde la perspectiva de estos dos autores es el horizonte de tiempo requerido para alcanzar objetivos estratégicos, considerando vital una visión de largo plazo que exige el desarrollo de un conjunto de actividades secuenciales y coherentes con dichos objetivos a partir de decisiones que dan enfoque y orientación a la organización.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Ansoff (1.998), gerente general de Lockheed Electronics, define la estrategia como una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización y constituye una herramienta potencialmente poderosa para adaptarse a las condiciones de cambio en que se encuentra la empresa actualmente.

Según Drucker (1.999) las organizaciones operan basadas en la teoría de negocio, la estrategia convierte esta teoría en desempeño. Su propósito es facultar a la organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio imprevisible.

De acuerdo con las definiciones propuestas por Ansoff y Drucker se observa el papel que juega el establecimiento de políticas organizacionales que guían y orientan a la consecución de objetivos y se constituyen en patrones de comportamiento adoptados para responder efectivamente a las condiciones y cambios del entorno.

Prahalad y Hamel reconocen la importancia de realizar énfasis en las competencias centrales como la dimensión crítica de la empresa; este enfoque evoluciona a la teoría de recursos y capacidades cuya tesis central dice que “la corporación es una colección de activos tangibles e intangibles, los cuales de manera colectiva definen su competencia distintiva, y esta estrategia corporativa debe focalizarse en la creación de valor a través de la configuración y coordinación de un conjunto de actividades en múltiples mercados.

Posteriormente han surgido otros autores que han propuesto nuevas definiciones y nuevas teorías que deben ser estudiadas a fondo para determinar su contribución en el ámbito organizacional.

Se puede observar entonces que a partir de las diferentes concepciones sobre el término estrategia se han venido estructurando diferentes modelos respecto al proceso estratégico, los cuales serán presentados a continuación:

Modelos de procesos estratégicos:



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Existen varios modelos o formas de concebir los procesos estratégicos en las organizaciones, dentro de los cuales están concebidas distintas etapas que abarcan desde la formulación, ejecución y evaluación.

Por su parte el modelo clásico propuesto por David (1.990) está fundamentado en una serie de pasos secuenciales que abarcan desde la declaración de la misión, auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias y políticas, formulación de objetivos a corto plazo, asignación de recursos y medición y evaluación de resultados. Estas etapas son formalizadas en un documento escrito.

De acuerdo con la teoría de las competencias centrales, el negocio tiene como centro fundamental una estrategia que se centra en ajustar los recursos a las oportunidades que surgen del entorno. El proceso estratégico a seguir está basado en la organización y optimización de tres recursos básicos: tangibles, intangibles y humanos, para mantener ventajas competitivas, a partir de la estructuración de la cadena de valor para la empresa, determinando la importancia y contribución de las distintas actividades primarias y de apoyo a fin de encontrar o crear competencias que se constituyan en factores claves de éxito.

De acuerdo con Porter, el modelo estratégico debe estar basado en la identificación de las cinco fuerzas competitivas del mercado que permiten un conocimiento amplio del sector o industria en la cual se encuentre una empresa. Además del análisis de la industria, las empresas deben precisar su cadena de valor separando sus actividades principales de las de apoyo, de manera que puedan establecer sus fortalezas y debilidades y la forma cómo éstas se ven reflejadas en sus resultados.

El modelo establecido por Andrews parte de un análisis de la situación actual y con base a la identificación de alternativas estratégicas y la elección de la estrategia



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

económica se realiza la etapa de formulación estratégica, su implementación y control, que puede conllevar a un cambio de la estructura organizacional.

El modelo *intellectus*, desarrollado en el año 2002 por el Instituto Universitario de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid pretende relacionar el Capital Intelectual con la Estrategia, a través de un conjunto de variables que le proporcionan a los gestores de las organizaciones información relevante para la toma de decisiones. Estas variables requieren de indicadores a fin de facilitar la determinación del valor creado.

Sin embargo, existen muchas empresas que definen su foco estratégico sobre la marcha, a partir de la experiencia, el conocimiento del negocio, el mercado y la intuición, según Minzberg, esto se conoce como incrementalismo lógico o modelado estratégico.

La innovación

Para el gobierno de EEUU “innovación es el diseño, invención, desarrollo y/o implementación de productos, servicios, procesos, sistemas, estructuras organizacionales o modelos de negocios, nuevos o modificados, con el propósito de crear un nuevo valor para los consumidores y un retorno financiero para la empresa”. Es convertir ideas en valor. (Infonomía, 2011)

Para Hammel, (2007) el escalafón de la innovación está compuesto desde abajo hacia arriba por la innovación operativa, la innovación en productos y servicios, la innovación estratégica y la innovación administrativa. Las cuatro primeras son más frecuentes que la última. Para Hammel la iniciativa, la creatividad y la pasión se oponen al modo tradicional de administración que se encarga de vigilar, controlar y administrar mediante el exceso de jerarquía, la escasez de comunidad, el exceso de exhortación y la escasez de propósito. Las empresas innovadoras se caracterizan por el liderazgo, el trabajo en equipo, un dialogo continuo en toda la organización (comunicación),



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

motivación interna (gusto por el trabajo) y externa (incentivos salariales), libertad para obedecer a la intuición (toma de decisiones descentralizada, escuchar la sabiduría colectiva) y un adecuado manejo del conflicto porque es muy común la agitación y el derecho a disentir.

El modelo de negocio definido por Osterwalder y Pigneur (2010), Business Model Generation está compuesto por:

- Segmento de clientes
- Propuesta de Valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos claves
- Actividades claves
- Asociados clave
- Estructura de costos

En cualquiera de los anteriores componentes se puede realizar innovación.

Las organizaciones requieren de unas condiciones que permitan la innovación, entre las cuales la planeación estratégica juega un papel crítico. Permite realizar un análisis externo en el cual se conoce el ambiente económico, la competencia, las tendencias socio-demográficas, el estado actual y evolución de la tecnología entre otras cosas y de otro lado permite realizar un análisis interno en el cual se analizan las capacidades internas desde el punto de vista de talento humano, tecnología disponible,



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

modelo organizacional y otras capacidades como la financiera, administrativa y de mercadeo.

Aunque todavía ocurren casos de “chispazos de creatividad individual”, la época de la inventiva y la genialidad de grandes individualidades ha dado paso a los equipos de innovación multidisciplinarios. (Infonomía, 2011). Son fundamentales para la innovación y la creatividad, generan dimensiones de creatividad distintos a los de los individuos, consiguiendo resultados extraordinarios (Ponti y Ferrás, 2006).

La innovación como fuente de ventaja competitiva

El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el mayor tiempo posible, pues bien esa sostenibilidad está asociada con la posesión de competencias fundamentales y que a partir de sus habilidades organizacionales las empresas deben ser capaces de aplicarlas a productos, clientes o mercados y convertirlas por lo tanto en rentabilidad para sus propietarios, García (2003).

La ventaja competitiva se da cuando como consecuencia de sus fortalezas la empresa es más rentable que sus competidores, reflejándose esa rentabilidad en flujos de caja disponible y la utilidad, base para el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Las competencias fundamentales según el autor García (2003); las define, como el conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes y que como producto de la acumulación de conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa.

Así la innovación como una competencia fundamental para la empresa puede ser originada en alguno o algunos de estos tres activos intangibles:

- Capital intelectual, que se forma como consecuencia de la acumulación de conocimiento por parte de los individuos de la organización.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- La ética cooperativa, que se refiere a la cooperación entre los miembros de la organización, que a su vez se manifiesta en términos del entendimiento tácito de los grandes propósitos de la organización.
- Las rutinas organizacionales, están asociadas con los sistemas organizacionales que hacen diferente a una empresa de las demás.

La innovación en los procesos de diseño, creación, producción y distribución de bienes y servicios; se puede dar como la innovación misma que se origina en la generación de una continua secuencia de innovaciones y la dirigida a la apropiación de innovaciones presentes en el mercado, que se da por la rápida y efectiva adopción de las tecnologías disponibles.

Como ejemplo es bueno recordar el caso de Sony, que creó toda una arquitectura basada en actitud hacia el trabajo en equipo y un sistema de distribución mundial, que le permitió liderar el mercado de los walkman, que fue un producto de la innovación asociada al diseño de decenas de referencias con el fin de satisfacer las prioridades de los clientes. Esta proliferación de referencias de un mismo producto se convirtió en una barrera de entrada para nuevos participantes en ese negocio y le permitió a Sony disfrutar de una amplia participación en el mercado y una gran generación de valor (García, 2003), aunque después Apple con la innovación del Ipod desplazó de ese liderazgo en innovación a Sony, empresa que hoy enfrenta dificultades.

Premio Innova a la innovación tecnológica

Colombia, por intermedio del Ministerio, Industria y Turismo, creó el premio Innova a la innovación tecnológica empresarial mediante decreto 1780 de 2003, como estímulo a la innovación tecnológica de las empresas. Los criterios de evaluación involucran tres fases: formulario de inscripción, visita a las empresas y evaluación. Se tienen en cuenta la innovación tecnológica, la planeación estratégica y las prácticas de mercadeo relacionadas con la innovación presentada. Los criterios de evaluación incluyen el



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

desarrollo de la innovación, los resultados y el grado de formalidad de la misma expresado en documentación del proceso y método de trabajo (Monroy, et al, 2011).

III. METODOLOGÍA

Tipo de estudio

El presente estudio es de carácter cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, es decir, no se refirió a variables aisladas del objeto de estudio sino a su totalidad. Las variables que se tuvieron en cuenta fueron:

- Sistemas de innovación utilizados por las empresas.
- Resultados económicos obtenidos por las empresas.

El estudio fue de carácter fáctico o empírico porque implicó el uso de operaciones fundadas en la experiencia objetiva, tanto en la recolección de datos como en su análisis; además del uso de conceptos y de esquemas teóricos. De igual manera fue una investigación de carácter aplicado, es decir, persigue fines de implementación directa para resolver problemas prácticos, en circunstancias y características concretas. Además fue una investigación de tipo exploratorio debido a que:

- El objetivo fue examinar un tema de investigación poco estudiado y que no ha sido abordado antes de esta manera.
- Sirvió para obtener mayor información para desarrollar una investigación más completa.
- Fue flexible en su metodología.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- Se interesó fundamentalmente en descubrir.

de igual manera fue descriptiva porque:

- Se tenía un conocimiento previo de lo que se iba a estudiar.
- Se seleccionaron unas variables a medir.
- Dichas variables sirvieron para describir el fenómeno estudiado.
- Ofreció posibilidades de predicción del comportamiento del objeto de estudio.

Universo y muestra

El proyecto de investigación utilizó como población las empresas ganadoras del Premio Innova del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo durante los años 2010 a 2013, cada año se premian 9 o 10 empresas, de tal manera que la población para el período establecido corresponde a 43 empresas de diferentes sectores económicos y de distintas regiones del país. Lo anterior permitió tener los datos adecuados para los fines establecidos.

Instrumentos de Recolección de la Información.

La investigación obtuvo información primaria de las empresas ganadores de dicho premio a través de una encuesta enviada a la Gerencia de cada empresa.

Paralelamente se proporcionó la opción de completar la encuesta mediante un formato digital en línea para las empresas que así decidieran hacerlo a través de la página www.encuestafacil.com. La encuesta fue estructurada de la siguiente manera: 1) Información básica de la empresa, 2) Aspectos organizacionales relacionados con el proceso administrativo, 3) Innovación utilizada en las empresas, 4) Resultados



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

económicos y financieros. Se recurrió también a fuentes secundarias con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

IV. RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos propuestos y con la información obtenida por parte de las empresas ganadoras del Premio Innova en el período comprendido entre 2010-2013, se procedió a hacer un análisis desde la perspectiva organizacional para identificar los aspectos más relevantes en cuanto a la gestión, la innovación y los resultados económicos de la empresa.

Información General de las Empresas

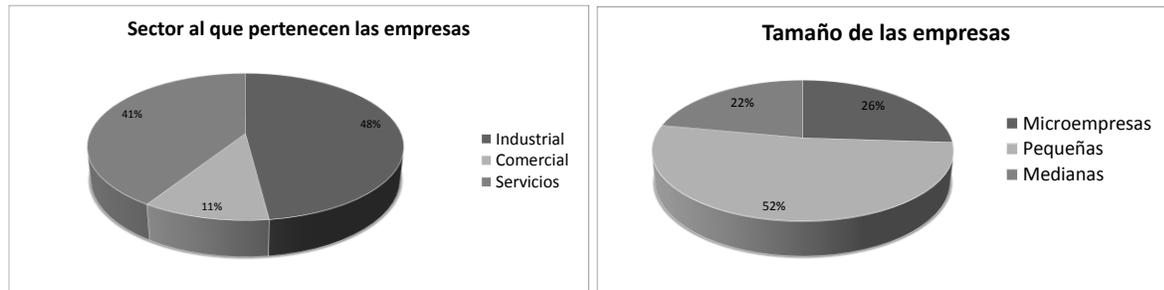
De las 43 empresas ganadoras del Premio Innova en el período 2010-2013, se logró obtener información de 27, lo cual equivale al 63% de la muestra. El 78% de las encuestas fueron diligenciadas por personal del nivel institucional, integrado por vicepresidentes, gerentes y directores de áreas especializadas, el 22% restante fueron diligenciadas por personal de mandos medios, quienes por su perfil y grado de responsabilidad evidenciaron conocimiento de las áreas críticas y procesos de estratégicos de las empresas, como lo son ingeniería y calidad, así como coordinaciones y control de gestión administrativa.

Sector y tamaño de las empresas

De acuerdo con la actividad económica descrita anteriormente se clasificó las empresas, en los sectores industrial, comercial y servicios, y se encontró que el 48% son industriales, el 41% son empresas de servicios, y el 11% son comerciales. El criterio de clasificación de las empresas con respecto al tamaño fue el número de empleados, obteniendo como resultado que el 26% de las empresas encuestadas son microempresas (1 a 10 empleados), el 52% son pequeñas empresas (11 a 50 empleados) y el 22% son medianas empresas (51 a 200 empleados).

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Grafica 1. Clasificación de las empresas por sector y tamaño



Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos se hizo necesario analizar, la generación de espacios a través de los cuales se estimule la creatividad, se reconozcan las ideas generadas y se promueva el cambio, se convierten en factores que propician la innovación, ya sea en el producto o servicio, en los procesos o en la tecnología, a través de los cuales las empresas logran crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Los resultados económicos de las empresas encuestadas, permitirán evidenciar si existe una repercusión directa, derivada de una relación entre la estrategia la innovación.

Sistema de innovación utilizado por las empresas

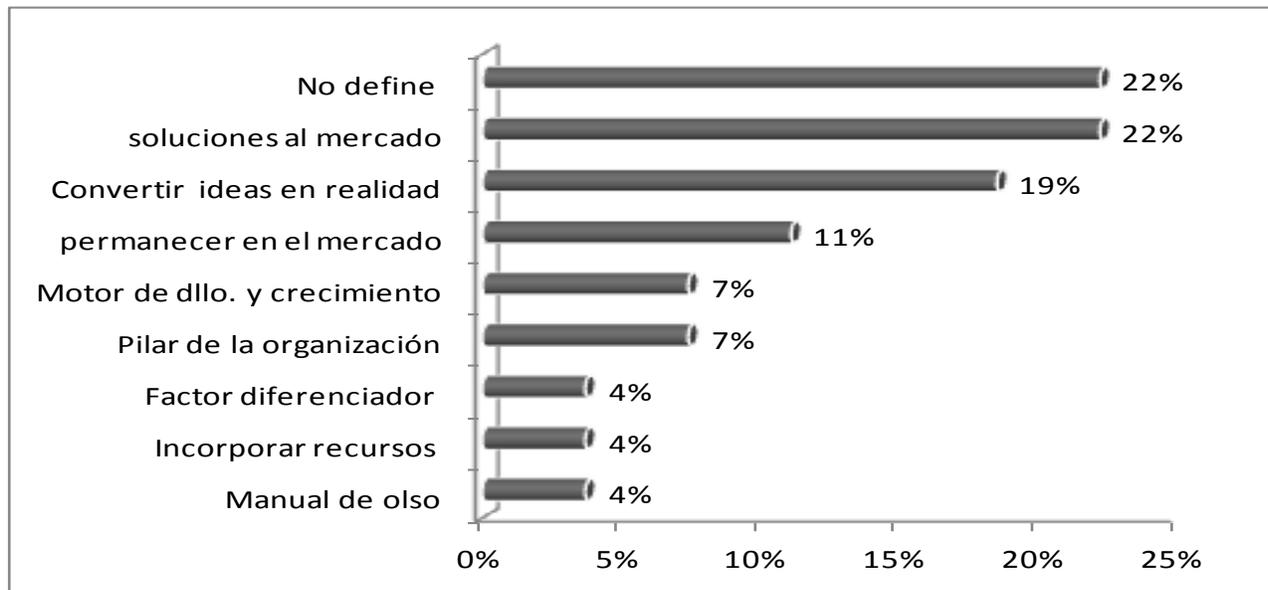
Significado de la Innovación para las empresas

Para las empresas ganadoras del premio innova, en su mayoría, tienen en cuenta en sus planes estratégicos aspectos de innovación, buscando que la innovación sea rentable e incorporarla en su programa de gestión igual como se gestionan sus aspectos financieros, comerciales y productivos; para el 93% de las empresas afirma tener en cuenta la innovación en su plan estratégico que les significa tener una ventaja

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

competitiva; esto se ve en los resultados frente a la pregunta ¿Qué significado tiene la innovación para su empresa?.

Gráfica 2: Significado de la innovación para las empresas



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que existe diversidad de apreciaciones (Gráfica 2), solo sumado una cuarta parte de las empresas le dan la importancia trascendental a la innovación; para el 22% la innovación consiste en brindar soluciones al mercado, el 19% de las empresas considera que la innovación es convertir a la realidad nuevas ideas y conocimiento, el 11% lo ven como una forma de permanecer en el mercado, para un 7% la innovación es el pilar de la organización y en igual porcentaje lo conciben como motor de desarrollo y crecimiento. En menor porcentaje, algunas lo ven como un factor diferenciador, incorporar recursos a los procesos productivos y reconocen las pautas metodológicas establecidas en el Manual de Oslo, que define la innovación como un sistema o proceso en red y no como una actividad puntual. Es importante resaltar que el 22% restante no conoce cuál es el significado de la innovación.

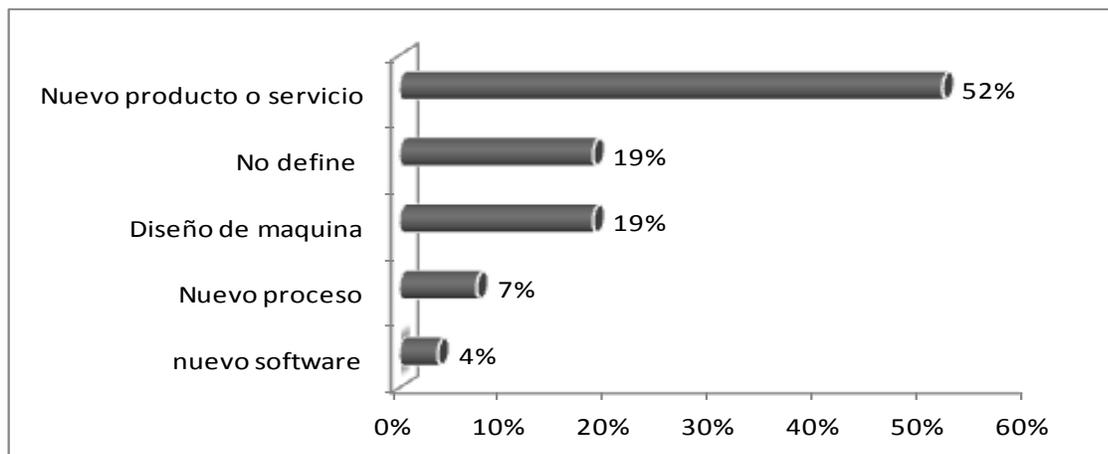
Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Tipo de innovación utilizada por las empresas

Para Blanco y Tafur (2008), cada tipología de innovación es susceptible de llevarse a cabo según un proceso diferente, así la innovación gerencial es el proceso de abordar una mejora en un modelo de negocio, la innovación tecnológica de producto es el proceso seguido para obtener un nuevo producto y llevarlo al mercado, y, la innovación comercial, como el proceso de una mejora sustancial en lanzamientos comerciales.

Según los resultados obtenidos (véase gráfica 3), la mayoría de las empresas encuestadas realizaron innovación tecnológica, es decir, diseñan procesos que permiten obtener productos, servicios o procesos de producción nuevos o con mejoras significativas.

Gráfica 3. Descripción de la innovación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los tipología de innovación establecida por el Premio Innova, los resultados son: el 52% aplicaron la innovación a un nuevo producto o servicio, el 19% a un diseño o mejoramiento de máquina (tecnología), y en menor porcentaje a un nuevo proceso y un nuevo software. Un 19% no define el tipo de innovación. El proceso de innovación utilizado va en concordancia con el tipo de innovación aplicada.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Contribución de la innovación

La mayoría de las empresas ganadoras del premio innova expresan que la innovación ha contribuido positivamente en sus organizaciones, cabe destacar que el 23% logra una alta satisfacción de los clientes para estas empresas que son pocas, poseen un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permiten proveer un beneficio particular a los clientes que se traduce en fuente de ventaja competitiva. Para las demás los procesos de innovación han contribuido también a su competitividad de la siguiente manera: El 25% a tener un mayor reconocimiento en el mercado, otro 22% a mejorar los estándares de calidad de productos y servicios, el 12% a optimizar los recursos disponibles, y el 13% a aumentar la rentabilidad. Para el 6% restante de las empresas los procesos de innovación han contribuido a crear productos/ servicios inexistentes en el mercado y contribuir con la sostenibilidad del medio ambiente.

Aspectos tenidos en cuenta en la innovación

Dentro de los aspectos más relevantes que caracterizan a las empresas encuestadas en lo que a innovación se refiere están: los organizacionales, tecnológicos, financieros y el apoyo que han tenido las empresas de organismos externos para el desarrollo de estos procesos (Gráfica 4 y 5).

Aspectos organizacionales

El 85% promueve el cambio y el 15% algunas veces, el 93% siempre tienen en cuenta la innovación en el plan estratégico y el 7% algunas veces, el 78% siempre ha contado con política que estimula la innovación y el 22% algunas veces, y el 70% de las empresas siempre hacen reconocimiento a las iniciativas y procesos de cambio y el 26% algunas veces.

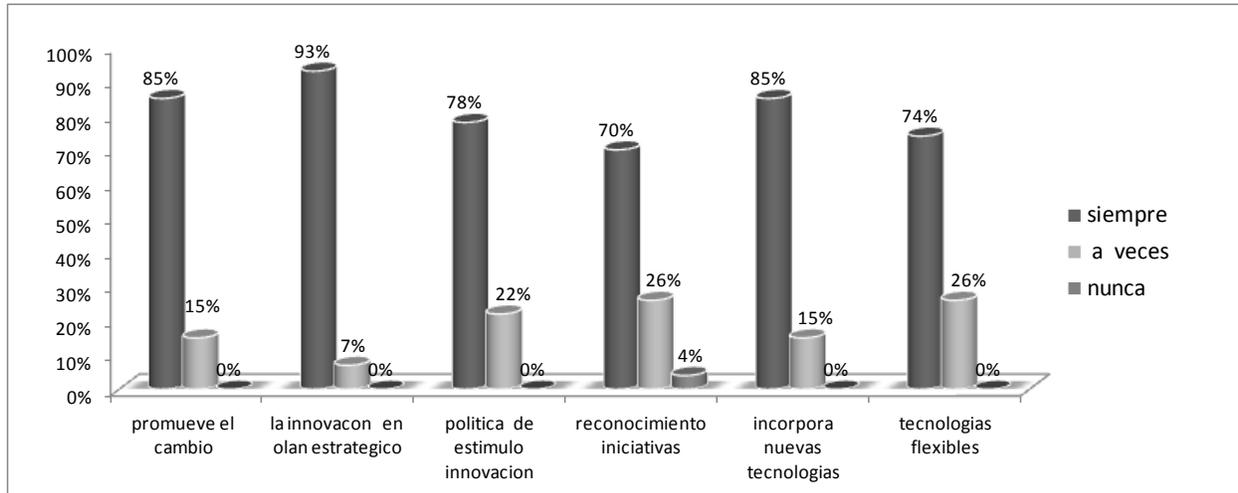
Aspectos tecnológicos

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El 85% de las empresas afirma que siempre cuenta con capacidad para adaptar e incorporar nuevas tecnologías y el 15% en algunas ocasiones. El 74% siempre cuenta con tecnologías flexibles e innovadoras y el 26% algunas veces.

Se observa que las empresas promueven la innovación en su plan estratégico, en sus políticas, iniciativas y además por tener unas estructuras flexibles que les permiten incorporar y adaptar nuevas tecnologías; las empresas colombianas se han dado cuenta que la única forma de permanecer en el mercado es a través de la innovación, la cual les permite además reconocimiento, especialmente de los grupos de interés. De la misma forma logran obtener resultados económicos importantes, que si son continuos por la inclusión de aspectos de innovación en los planes estratégicos dará como resultado un crecimiento y permanencia en el mercado.

Gráfica 4. Aspectos organizacionales y tecnológicos



Fuente: Elaboración propia



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Aspectos financieros

En cuanto a infraestructura física y tecnológica, el 70% de las empresas siempre hace inversión y el 30% en algunas ocasiones. El 41% de las empresas afirma que siempre cuentan con presupuestos claros para ejecutar estrategias e innovaciones y el 52% a veces. Llama la atención, el hecho de que no todas las empresas siempre tengan presupuesto para procesos de innovación, teniendo en cuenta que son empresas ganadoras del Premio Innova.

Apoyo de organismos externos

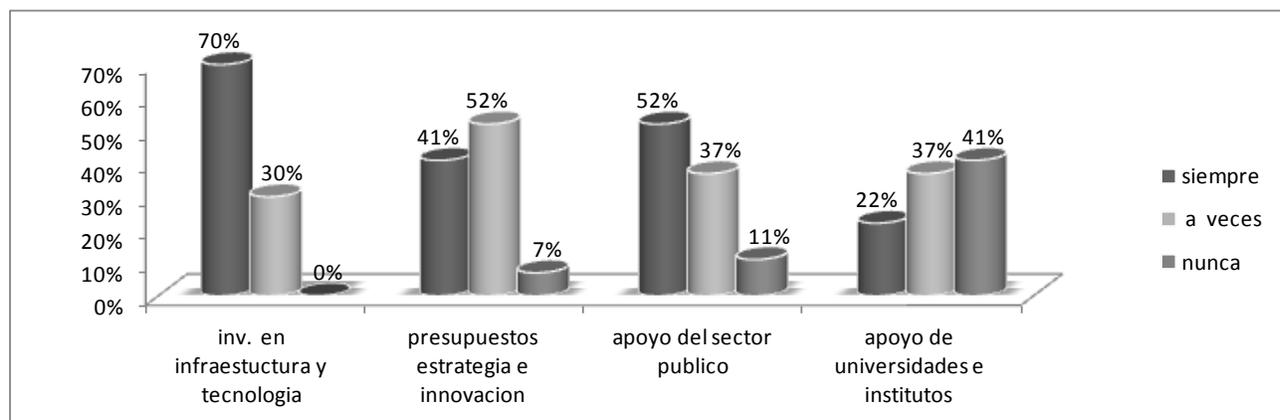
Para el desarrollo de procesos de innovación, se consultó si las empresas han contado con apoyo, particularmente del sector público y de universidades o institutos de investigación. Con respecto al sector público se encontró: el 52% afirma que siempre ha tenido apoyo para procesos de innovación, el 37% en algunas ocasiones y el 11% nunca lo ha tenido. En cuanto a las universidades o institutos de investigación: el 22% afirma que siempre ha tenido apoyo para la innovación, el 37% en algunas ocasiones y el 41% nunca lo ha tenido.

De los resultados anteriores se concluye que un porcentaje significativo de las empresas invierten en tecnología e infraestructura, pero no todas cuentan con presupuestos para ejecutar estrategias de innovación, lo que deja ver que aunque todas promueven la innovación en sus planes estratégicos, algunas no asignan recursos para la innovación.

Con respecto a la relación *empresa – universidad – estado* los resultados no son los mejores, se evidencia la dificultad de las universidades para llegar al sector empresarial y apoyar procesos de innovación, y menos aún, se da esa fusión con el estado que permita afianzar la investigación generada por los grupos de investigación de las universidades, los cuales pueden fortalecer los departamentos de I+D

(investigación y desarrollo) de las empresas que se genere un nuevo conocimiento que sea introducido al mercado como una innovación para el beneficio de los clientes.

Gráfica 5 . Aspectos financieros y apoyo de organismos externos



Fuente: Elaboración propia

Patentes

El 22% de las empresas encuestadas han licenciado patente como resultado de sus procesos de innovación, lo cual evidencia que no hay una cultura de formalización de los procesos de innovación ni políticas orientadas al registro de esas patentes.

Se puede concluir que la mayoría de las empresas cuentan con una serie de aspectos y condiciones que propician la innovación, tales como políticas, reconocimientos, procesos y recursos que facilitan el desarrollo de actividades en este sentido. También se puede deducir que entienden la innovación como la forma de convertir en realidad nuevas ideas y conocimientos que puedan ser materializados en productos y servicios y respondan a las necesidades del mercado; algunas conciben la



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

innovación como una red o sistema dinámico que está influenciado por las condiciones del entorno y su interacción con las distintas áreas y niveles organizacionales.

La innovación como fuente de ventaja competitiva sostenible de las empresas ganadoras del premio innova

Aunque la información obtenida en este trabajo no permite concluir que las empresas analizadas hayan desarrollado ventajas competitivas sostenibles, principalmente porque la información financiera es de un solo año y la sostenibilidad se evidencia cuando la rentabilidad que se obtiene en varios años consecutivos es superior al promedio de su industria.

Sin embargo en esta investigación es posible evaluar los factores que los teóricos han considerado determinantes para generar ventajas competitivas sostenibles. De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades enunciada inicialmente por Prahalad y Hammel (1990), la competitividad de una empresa reside en los factores internos, es decir en sus recursos y capacidades, más allá inclusive de suponer una protección contra la tormenta competitiva y se han convertido hoy día en el objetivo principal de la estrategia. El factor sectorial sólo explica una parte de las diferencias en rentabilidad de las empresas y el mayor grado de explicación está dado por los recursos y capacidades desarrollados por las organizaciones (Grant, 2006).

En general las organizaciones innovadoras, generan ventajas competitivas expresadas en su margen de rentabilidad el cual es superior al promedio de su



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

industria. Las ventajas competitivas sostenibles son aquellas que son valiosas, raras e inimitables.

Los recursos de la empresa se clasifican como activos tangibles e intangibles. Las tangibles son la maquinaria y los equipos, que en general no generan ventajas competitivas sostenibles. Los intangibles, que sí generan ventajas competitivas sostenibles, se refieren a la reputación en el mercado reconocimiento de marca, lealtad de los clientes, imagen de marca, información en manos del público, relaciones con clientes y proveedores y la cultura organizacional. También lo son la información, los conocimientos y capacidades organizativas, los procesos y sistemas de gestión, los conocimientos y habilidades, las competencias, la motivación y el trabajo en equipo.

La capacidad es la forma en que los recursos interactúan y es posible cuando se logra una gran contribución desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia cuando se entrega y proporciona entrada a nuevos mercados. Grant (2006).

En este orden de ideas para las organizaciones encuestadas los recursos considerados como los más importantes son, en primer lugar el talento humano, en segundo lugar el conocimiento y en tercer lugar la investigación y desarrollo, los cuales son considerados intangibles y que de acuerdo con Grant , generan ventajas competitivas sostenibles. En lugares posteriores quedaron ubicados los recursos financieros, físicos y la tecnología. La cultura organizacional no fue considerada importante quedando por debajo de los recursos financieros y físicos.

Las habilidades de comportamiento organizacional, también llamadas directivas están presentes como la promoción del cambio (85% siempre lo hace, y el 15% a veces), el manejo positivo de los conflictos (81% lo hace siempre y el 19% a veces), el liderazgo participativo, (74% siempre lo hace y 22% a veces), los equipos de trabajo, (63% siempre lo hace y 37% a veces). En cambio, la motivación, (52% siempre y 48% a veces lo hace) y las habilidades de negociación (56% siempre y 41% a veces) y las actividades de motivación (52% siempre y 48% a veces) aparecen en menor grado.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

En las habilidades para formar redes llamadas también relacionales se observan bajos resultados pues solo el 52% siempre ha tenido apoyo del sector público para la innovación y el 37% a veces. Apenas el 30% siempre ha hecho alianzas con organizaciones similares para el desarrollo de tecnologías comunes, mientras el 44% lo ha hecho a veces, y solo el 22% ha tenido el apoyo de universidades e institutos de investigación, mientras el 37% a veces y el 41% nunca.

Desde el punto de vista organizacional las organizaciones están claramente definidas (89%) y sus estructuras son flexibles, (67%), pero hay baja participación en la toma de decisiones por parte de los empleados (30% siempre y 67% a veces).

Se puede concluir entonces que hay un buen desarrollo en el manejo de los recursos humanos, se privilegia el conocimiento y el uso de los recursos organizacionales, con algunas competencias por mejorar en la motivación, la toma de decisiones y definitivamente mucho por mejorar en las competencias relacionales y en la conciencia de la importancia de generar una cultura organizacional que propicie la innovación.

Beneficios económicos derivados de la innovación

El 63% de las empresas encuestadas reconocen que con la innovación se ha incrementado los flujos de caja y el 60% la utilidad operacional, el 30% no ve reflejado en sus estados financieros resultados positivos en sus flujos de caja y el 33% en sus utilidades. Esto se relaciona con las acciones estratégicas desarrolladas por las empresas, en cuanto a innovación se refiere, debido a que ésta es concebida en la mayoría de los casos para desarrollar o mejorar productos o servicios, y como se dijo anteriormente el 25% de las empresas encuestadas asumen la innovación como sinónimo de permanencia, crecimiento y pilar fundamental de la organización.

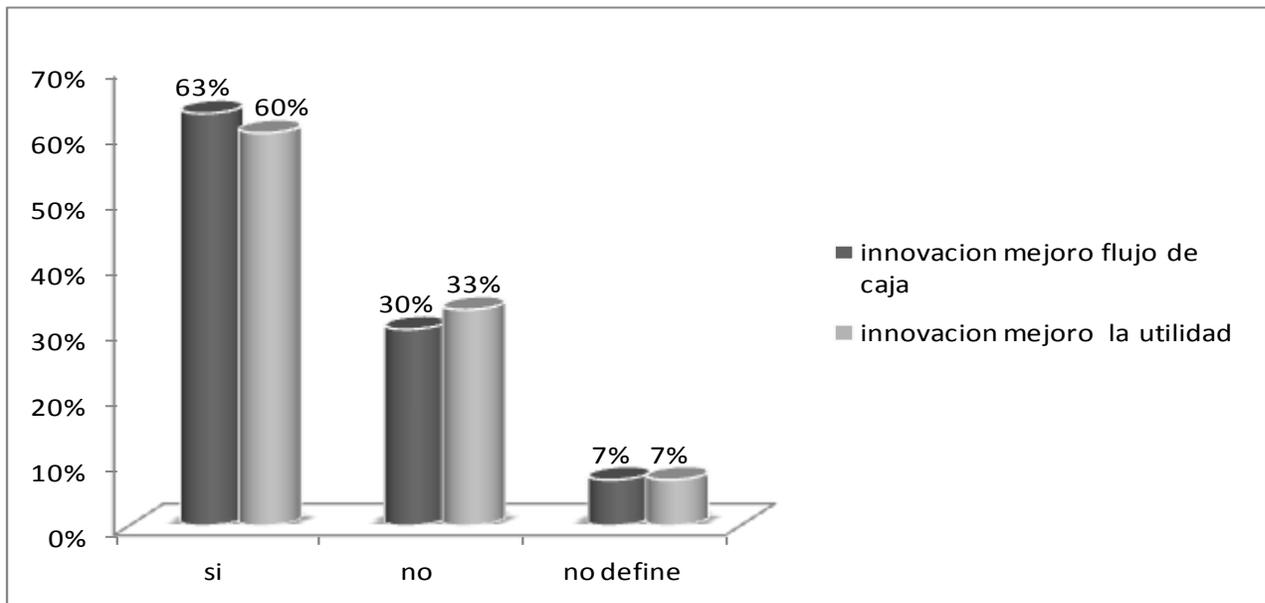


Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Esto afecta la utilidad, que son base para medir la rentabilidad de la empresa y los flujos de caja que son unos de los principales indicadores de la ventaja competitiva, sinónimo de valor agregado. Por consiguiente, los resultados se relacionan directamente con el direccionamiento estratégico de las empresas encuestadas, al contar con procesos que incluyan la formulación, implementación y evaluación sistemática y que los orienta al crecimiento sostenible. Como un sistema estructurado donde todas las acciones y procesos organizacionales aportan a un crecimiento.

Gráfica 6. Incremento en el flujo de caja e incremento en la innovación

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: Elaboración propia

Inductor de valor EVA

EVA= Utilidad operativa después de impuesto- (Activos netos de operación * CK)

C k = Costo de Capital

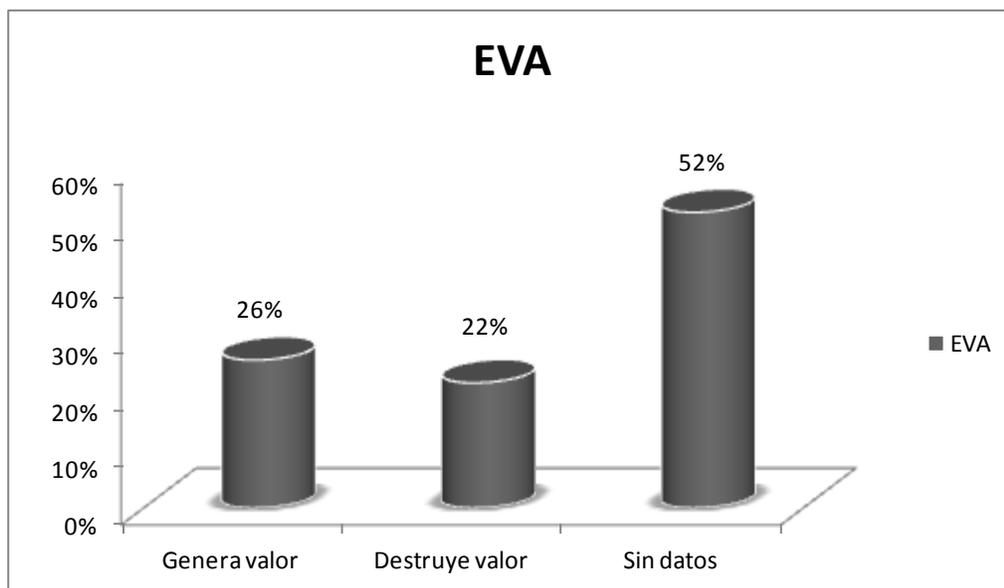
Al aplicar este indicador se observa en los resultados que solo el 26% de las empresas están generando valor económico, el 22% destruyen valor económico, que corresponde a las empresas donde la innovación no representó unos resultados económicos positivos en sus estados financieros; del 52% de las empresas encuetadas no hay datos para determinar el indicador. Se debe aclarar que el EVA calculado corresponde al período en el cual se hizo la innovación.

Este indicador refleja el cumplimiento de las estrategias en un periodo, en este caso un año, y muestra como las decisiones operativas afectan el crecimiento de la empresa. De acuerdo a los resultados se observa que algunas empresas y gerentes analizan los aspectos estratégicos en forma separada de los aspectos financieros,

dando como resultado EVA negativo o que demuestra que en ese periodo la empresa no tiene crecimiento y por el contrario destruye valor económico.

De las empresas ganadoras del premio innova, cerca del 26% de las empresas perciben resultados económicos positivos en sus estados financieros, lo que conlleva a hacer mediciones posteriores para determinar si esta innovación se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible para estas empresas.

Grafica 7 Inductor EVA



Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

El talento humano es considerado como un factor estratégico para la mayoría de las empresas, por esta razón se resaltan dentro de los procesos de gestión humana las políticas y actividades orientadas al fortalecimiento de este activo estratégico, como lo son los programas de capacitación, motivación, trabajo en equipo, el estímulo a las iniciativas y procesos de cambio, las relaciones laborales y la interdisciplinariedad. Con



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

respecto al conocimiento, para las empresas es de vital importancia el conocimiento organizacional y la trayectoria en el mercado, condiciones que se propician a través del estímulo a la creatividad individual, la generación espacios para el trabajo en equipo y cuyo resultado se ve materializado en la capacidad de innovación que impacta en un mayor reconocimiento en el mercado. En cuanto a la investigación y desarrollo, las empresas cuentan con un proceso formal, tienen capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías e invierten en infraestructura física y tecnológica, han tenido apoyo de entes gubernamentales para el desarrollo de procesos de innovación en lo que respecta a financiación, capacitación, asesoría y asistencia técnica; como resultado de la interacción de todos los factores antes descritos las empresas valoran más el desarrollo de nuevos productos y servicios que el mejoramiento de los procesos.

Dentro del enfoque de recursos y capacidades que caracteriza a las empresas se evidencia que también cuentan con otros recursos como las competencias organizacionales, que les permiten construir ventajas competitivas sostenibles y que son claves para generar una cultura y un sistema de innovación. Se encontraron también recursos intangibles por mejorar como la capacidad de negociación, la habilidad para la motivación, la conciencia frente a la importancia de la cultura organizacional y las habilidades para gestionar redes con competidores (construir clúster), con el estado y con las universidades y centros de investigación. Se recomienda desarrollar líneas de investigación que indaguen acerca de la cultura organizacional y su relación con la innovación y la generación de ventajas competitivas en las pymes innovadoras.

La mayoría de las empresas cuentan con una serie de aspectos y condiciones que propician la innovación, tales como políticas, reconocimientos, procesos y recursos que facilitan el desarrollo de actividades en este sentido. Contar con una estructura definida y flexible les permite adecuarse de manera ágil a los diferentes retos que las pymes, por su propia naturaleza, deben afrontar como los continuos cambios en el entorno. Esto, unido a los procesos formales de investigación que desarrollan en su



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

interior, les ha permitido diversificar sus productos y servicios y a la vez desarrollar nuevos mercados. Las empresas conciben la innovación como la forma de convertir en realidad nuevas ideas y conocimientos que puedan ser materializados en productos y servicios y respondan a las necesidades del mercado; algunas la interpretan como una red o sistema dinámico que está influenciado por las condiciones del entorno.

Es importante resaltar que las empresas ganadoras del Premio Innova han realizado su innovación con sus capacidades y recursos internos, pero el apoyo del sector público y de la academia es muy poco, esto se vio reflejado cuando se preguntó por la relación *empresa – universidad – estado*, donde los datos obtenidos no son los mejores. El estado y las universidades son críticas para el desarrollo de estrategias de innovación en las Mipymes y no están cumpliendo con esa función. Las regiones emprendedoras e innovadoras se caracterizan por la integración empresa-estado-academia, sin embargo se evidencia la dificultad que tienen las universidades para llegar al sector empresarial y apoyar procesos de innovación, y menos aún, se da esa fusión con el estado que permita afianzar la investigación generada por los grupos de investigación de las universidades, los cuales pueden fortalecer los departamentos de I+D (investigación y desarrollo) de las empresas con la generación de nuevo conocimiento que sea introducido en el mercado como una innovación para el beneficio de las empresas y los clientes.

En cuanto a los resultados económicos, la mayoría de las empresas encuestadas en el año que realizaron la innovación, presentan un aumento en sus flujos de caja y en utilidades que son la base para determinar la rentabilidad y la generación de valor. Esto refleja que las acciones estratégicas llevadas a cabo por los directivos de la empresa están enfocadas a procesos de innovación que les permite tener productos, servicios, procesos, mercados y tecnologías que los diferencia de la competencia, creando ventajas competitivas que ayudan a cumplir los objetivos financieros. En cuanto al indicador de valor EVA (valor económico agregado), éste indica el cumplimiento de las



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

estrategias en un periodo, en este caso un año, y muestra como las decisiones operativas afectan el crecimiento de la empresa. Con estos resultados se observa que algunas empresas y gerentes analizan los aspectos estratégicos en forma separada de los aspectos financieros, dando como resultado EVA negativo o que demuestra que en ese periodo la empresa no tiene crecimiento y destruye valor. Es importante destacar que no se pueden hacer mediciones más precisas debido a que las empresas son celosas con su información financiera así sea para fines académicos, con lo cual se dificulta hacer apreciaciones en cuanto a la generación de valor de estas organizaciones.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. New York, Dow Jones Irwin.

Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México, Pearson.

Arrieta, D., Figueroa, E., Luna, J., Rivera, M., Meléndez, M. & Sotelo, J. (2014). La importancia de la planeación estratégica en la innovación y permanencia de las pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 9 (2). 378-386.

Barrio, D., García, S. & Solís, J. (2011). Modelo para la gestión de la innovación tecnológica en el sector inmobiliario. *Revista Ingeniería de Construcción*. 26 (3). 353-368.

Capon, N., Farley, J. & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: a Meta-Analysis. *Management Science*. 36 (10). 1143-1159.

Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in Innovation Strategy. *Management Science*. 52 (1). 68-82.



Chandler, A. (1969). *Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Estados Unidos, MIT Press.

Chen, Y. & Yuan, Y. (2007). The Innovation Strategy of Firms: Empirical Evidence from the Chinese High-Tech Industry. *Journal of Technology Management*. 2 (2).145-153.

Congreso de Colombia (2004). Ley 905. Ley Mipyme.

Correa, C., Yepes, V. & Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. *Revista Ingeniería de Construcción*. 22 (1). 5-14.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34(3). 555-590.

David, F. (1990). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Legis.

Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*. Cali, Norma.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Norma.

Gálvez, E. (2014). Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia. *Cuadernos de Administración*. 30 (51). 71-79.

Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*. 28 (122). 11-27.

García, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor EVA*. Bogotá, Norma.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Editorial Civitas. 5ª ed.

Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*. 17 (2). 327-331.

Hammel, G. & Breen, B (2007). *El futuro de la administración*. Bogotá, Norma.

Hill, A. & Brown, S. (2007). Strategic profiling: A visual representation of internal strategic fit in service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*. 27 (12). 1333-1361.

Hofer, C. & Schendel, D (1985). *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá, Norma.

Hsueh, L. & Tu, Y. (2004). Innovation and the Operational Performance of Newly Established Small and Medium Enterprises in Taiwan. *Small Business Economics*. 23 (2). 99–113.

Jasanoff, S. (1985). Technological innovation in a corporatist state: The case of biotechnology in the Federal Republic of Germany. *Research Policy*. 14 (1). 23-38.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Jiménez, A., Martínez, M. & González, O. (2008). Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. *Universia Business Review*. 20. 54-67.

Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development: A review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. 32 (3-4). 184-251.

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, McGraw Hill.

Kelly, D. & Storey, C. (2000). New service development: Initiation strategies. *International*

Journal of Service Industry Management. 11(1). 45-62.

Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001). Product Innovation Strategy and Performance of New

Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*. 44 (6). 1123-1134.

Lo, F. (2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9 (2). 217-227.

Miles, R., Snow, C. & Miles, G. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. New York, Stanford University Press.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- Mintzberg, H., Quinn, B. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos Contextos y Casos*. México, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Granica. 4ª reimpresión.
- Monroy, S., Cortés, C., Rey, C. & Rodríguez, W. (2011). *Evolución del Premio Innova*. Bogotá, Editorial Universidad Nacional.
- Nam C. & Tatum C. (1997). Leaders and champions for construction innovation. *Construction Management and Economics*. 15 (3). 259-270.
- Navarro, M. (2002). La cooperación para la innovación en la empresa española desde una perspectiva internacional comparada. *Economía Industrial*. 346 (4). 47-66.
- Ogliastri, E. (1990). *Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*. Bogotá, Tercer Mundo.
- Ohmae, K. (1989). *La Mente del Estratega*. Madrid, McGraw Hill.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*. 27(6). 564-587.
- Pardo, C. & Cabarcas, G. (2001). Métodos estadísticos multivariados en investigación social. *Memorias del Simposio de Estadística*. (sle). pp. 53-71. Tomado de:



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

<http://www.docentes.unal.edu.co/cepardot/docs/SimposiosEstadistica/MetEstMullInvSocialParte3.pdf>. Consultado el 15/01/2015

Pisano, G. (1990). The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*. 35. 153-176.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov–dec. Descargado de: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Consultado el 12/02/2015.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3). 79-91

Ruiz, A., Ortega, T., Haro, C. & Roldán, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*. 10 (2). 266-293.

Serrano, A., López, C. & García, G. (2013). Vías para el desarrollo de actividades de innovación y su relación con el desempeño innovador. *Cuadernos de Gestión*. 13 (1). 69-94

Simon, D. & Rehn, D. (1987). Innovation in China's semiconductor components industry: The case of Shanghai. *Research Policy*. 16 (5). 259-277.

Spanos, Y. & Prastacos, G. (2004). The effects of environment, structure and dynamic capabilities on product innovation strategy. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 4 (6). 620-631.

Sun Tzu (1992). *El Arte de la Guerra*. Bogotá, Moliere Editores Ltda.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Tarapuez, E., Osorio, H. & Benavides, J. (2011). *Dirección estratégica*. Armenia, Kinesis.

Tatum C. (1986). Potencial mechanisms for construction innovation. *Journal of Construction Engineering Management*. 112 (2). 178-191.

Troy, C., Szymanski, M. & Varadarajan, P. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29 (1). 84-101.

Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*. 93. 73-97.

Veugelers, R. & Cassiman, B. (1999). Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms. *Research Policy*. 28 (1). 285-305.

Zabala, J. (2012). La vigilancia tecnológica como una herramienta para la gestión de la innovación. *Cuadernos de Gestión*. 12. 105-124.



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015
